

## Менеджмент

### УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

О.А. Трубочева

Научный руководитель – И.Г. Видяев

*Люди ненавидят перемены,  
но это единственный двигатель прогресса.  
Чарльз Кеттеринг*

Ключевой вопрос, с которым сегодня сталкиваются компании, - это эффективное управление изменениями. Организации, чтобы выжить на рынке должны быстро адаптироваться к изменениям внешней среды. Если у организации не получается провести необходимые изменения, то ей приходится платить за это очень высокую цену. Так, например, в 90-е гг. XX века из списка двадцати лучших компаний Европы в течение пяти лет исчезли пятнадцать компаний, не пожелавших заметить и принять к сведению изменения во внешнем окружении [1].

Управление изменениями является неотъемлемой функцией современного менеджмента. Акцент делается на различных изменениях, которые несут с собой прогрессивное управление организацией.

Управление изменениями – не только наука, но и искусство. Менеджер, ориентирующийся на оптимистическое будущее организации, должен быть подготовлен к ситуациям непрерывных изменений, так как скорость развития общества стремительно нарастает. Необходимо тренировать гибкость мышления, развивать интуицию и деловое чутье к инновациям, уметь быстро и эффективно «вычислять» игроков той или иной ситуации и разрешать ее в соответствии с балансом интересов участников [2].

Управление изменениями является одним из ключевых факторов успешного внедрения системы качества

и развития организации в целом. Поэтому с самого начала работ, необходимо понимать какие изменения могут происходить в организации и как ими управлять. Управление изменениями позволит контролировать процесс развития организации и корректировать ход проекта по внедрению СМК.

С момента начала внедрения системы качества в организации начнется процесс изменений. Изменения будут происходить постоянно и по ходу всего проекта внедрения СМК, и по его завершении. Этот процесс необходимо контролировать, т.к. бесконтрольные изменения могут затормозить внедрение системы или вообще привести к краху проекта.

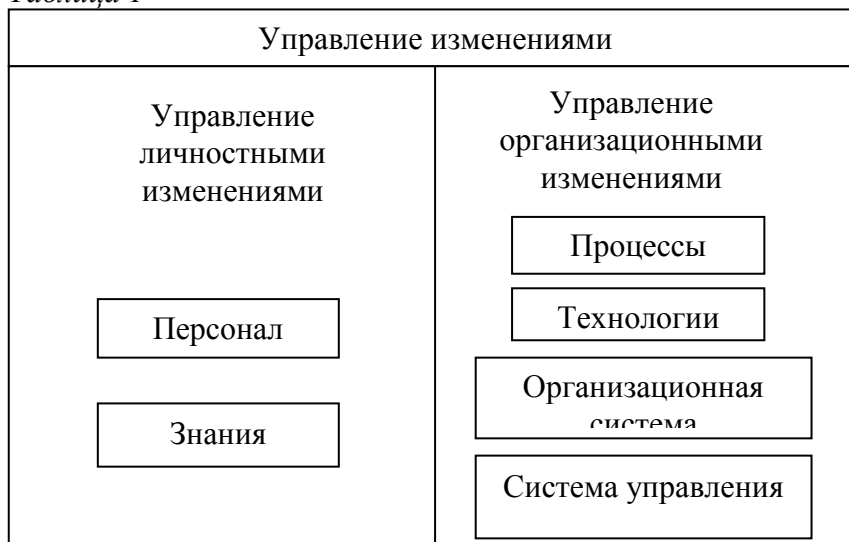
На начальных этапах изменения могут быть малозаметными и несущественными, но по ходу развития проекта их объем и количество будут возрастать, и вовлекать в процесс изменений все большее число людей. Менеджмент качества «проповедует» эволюционный подход к развитию организации, поэтому управление изменениями должно строиться на основе принципов кайдзен: большое количество малых изменений по всем направлениям деятельности приводит к существенному улучшению работы организации в целом.

При внедрении СМК, управление изменениями будет затрагивать такие основополагающие элементы организации как: персонал, процессы, технологии, организационную систему

(структура, ответственность, взаимосвязи), корпоративные знания, различные системы управления и пр. Управление изменениями этих элементов строится на основе единых принципов, но с применением разных методов и подходов.

Управление изменениями элементов, связанных с персоналом и корпоративными знаниями, необходимо выстраивать на основе социально-психологических подходов. Такое управление изменениями можно назвать управлением личностными изменениями.

Таблица 1



Управление изменениями элементов, связанных с организационной структурой, процессами, технологиями, системами управления и т.п. должно строиться на основе подходов проектного управления. Такое управление изменениями можно назвать управлением организационными изменениями.

*Управление изменениями на личностном уровне.*

Система качества это система, ориентированная на людей. За счет управления изменениями необходимо сделать так, чтобы люди начали работать по новому, чтобы они изменили привычные для себя методы работы. Здесь система качества наталкивается на психологические и социальные вопросы управления изменениями в поведении людей. Если удастся изменить поведение людей, удастся мотивировать их выполнять свою работу в соответствии с новыми

правилами, тогда начнут происходить изменения и в отдельных подразделениях, и в организации в целом. В этом случае можно говорить о том, что система качества начала работать, и она внедрена в организации.

Система качества охватывает три составляющих личностных изменений: индивидуальную, коллективную, организационную.

Индивидуальная составляющая подразумевает изменение в работе каждого отдельного сотрудника. Изменения индивидуальной составляющей происходят в несколько этапов, которые связаны с отношением сотрудника к проводимым изменениям.

На первом этапе происходит осознание сотрудником необходимости изменений. Далее возникает изменение отношения сотрудника к требованиям системы качества. На последнем этапе сотрудник принимает изменения и начинает их осуществлять в своей работе.

Когда люди работают в привычной для себя среде, они не очень хотят что-либо менять. Поэтому, как правило, первой реакцией сотрудников на предлагаемые методы системы качества будет реакция сопротивления. Управление изменениями, связанными с индивидуальной составляющей, приводит к тому, что сотрудники перестают воспринимать предлагаемые изменения в работе как негативный фактор и принимают изменения. Психологически они становятся готовы работать по процессам и процедурам системы качества.

Следующая часть личностных изменений связана с изменениями коллективной составляющей. В процессах, которые определены в системе качества, принимает участие не один человек, а группы сотрудников. Естественно, что не все они одновременно начинают работать по-новому. Для этого должно пройти время. Коллективная составляющая подразумевает изменения во взаимоотношениях между сотрудниками.

Организационная составляющая личностных изменений предполагает изменения в культуре производства. Общий уровень культуры производства возрастает и у сотрудников организации возникает потребность создавать корпоративные знания и управлять ими. Эта составляющая личностных изменений формирует в организации систему наставничества, обмен опытом и знаниями между различными сотрудниками и коллективами.

Как правило, изменения индивидуальной и коллективной составляющей происходят в период внедрения системы качества, а организационная составляющая затрагивается уже по ходу развития системы качества.

Управление организационными изменениями.

Управление организационными изменениями предполагает проведение изменений не связанных с изменением поведения и сознания людей. К таким видам изменений могут относиться изменения в процессах, системах, организационной структуре, должностных ролях и т.п. Таким образом, управление организационными изменениями концентрируется на технической стороне проводимых в организации изменений.

Управление организационными изменениями более формализовано и структурировано, чем управление изменениями на личностном уровне. Этот вид управления изменениями выстраивается в соответствии с подходами и методами управления проектами. Тем не менее, оба этих вида изменений всегда осуществляются совместно, т.к. невозможно проводить организационные изменения без изменения в поведении сотрудников. И наоборот, изменения в поведении сотрудников всегда будут приводить к организационным изменениям [3].

Изменить – значит сделать иным, переменить что-нибудь прежнее, внести поправки в существующее. Изменчивость, как разнообразие признаков и свойств, присуща всем живым организмам, материальным объектам, нематериальным образованиям и мыслительным конструкциям.

Литература и источники:

1. Кожевина О.В. Управление изменениями: Учеб. Пособие – М.: Инфар-М, 2012.- 148с.
2. Мильнер Б.З. Теория организации / Б.З. Мильнер. – М.: Инфар – М, 2008. – 864с.
3. «Управление изменениями» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kpms.ru/> (Дата обращения 10.01.2015).